



TRABAJO FINAL DE GRADO

LIC. ADMINISTRACIÓN

**Planificación estratégica para la UEN Azucarera de Grupo Ledesma: Estrategia de
diferenciación y penetración de mercado**

Morelli, Matias

DNI: 42303663

LEGAJO: ADM

Tutora: RINERO, SOFÍA

2022

Entrega 4: 26 de junio de 2022

Resumen

El presente trabajo se articula desde la Licenciatura en Administración, y se realizó un plan estratégico basado en la estrategia de diferenciación y penetración de mercado para la unidad estratégica de negocios azucarera de la compañía Grupo Ledesma. Esta organización se encuentra desenvolviéndose en el plano comercial siendo líder y referente de diversos mercados, sin embargo, su trayectoria como así también su liderazgo y referencia pueden entenderse como atributos y al mismo tiempo como un espacio de zona de confort, ya que se apoyan en estos aspectos y dejan librado al azar la vinculación corporativa con sus clientes estratégicos, ya que estos, los intermediarios, son quienes distribuyen y ponen en manos del consumidor final la producción de la compañía. Es así que, con el propósito de revitalizar el dominio comercial de Grupo Ledesma, se diseñó un plan configurado en 3 dimensiones: la incorporación de nuevas tecnologías para el proceso productivo del azúcar, las vinculaciones a través de visitas corporativas y capacitaciones a los clientes estratégicos y acciones promocionales y comerciales conjuntas. De esta forma se gesta un acercamiento a este público objetivo, buscando para fines de 2024, incrementar en un 4% los ingresos netos de ventas del azúcar.

Palabras clave:

Planificación estratégica. UEN Azucarera: Estrategia de diferenciación. Estrategia de penetración de mercado. Clientes corporativos.

Abstract

The present work is articulated from the Bachelor of Administration, and a strategic plan was carried out based on the differentiation and market penetration strategy for the strategic sugar business unit of the Grupo Ledesma company. This organization is developing commercially as a leader and benchmark in various markets, however, its history as well as its leadership and benchmark can be understood as attributes and at the same time as a space of comfort zone, since they are based on These aspects leave the corporate relationship with its strategic clients to chance, since these, the intermediaries, are the ones who distribute and place the company's production in the hands of the final consumer. Thus, with the purpose of revitalizing Grupo Ledesma's commercial domain, a plan configured in 3 dimensions was designed: the incorporation of new technologies for the sugar production process, links through corporate visits and training for strategic clients and joint promotional and commercial actions. In this way, an approach to this target audience is developed, seeking by the end of 2024, to increase net income from sugar sales by 4%.

Keywords:

Strategic planning. Sugar UEN: Differentiation strategy. Market penetration strategy. Corporate clients.

Índice

Introducción	5
Análisis de la situación	7
Análisis del macro entorno: PESTEL	7
Análisis del micro entorno: 5 Fuerzas de Porter	9
Análisis de mercado	12
Análisis interno	13
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico	20
Plan de implementación.....	21
Objetivo general	22
Objetivos específicos.....	22
Justificación de los objetivos.....	23
Alcance.....	23
Plan de Acción 1: Incorporación de nuevas tecnologías para la mejora del proceso productivo del azúcar.....	24
Plan de Acción 2: Visitas corporativas y capacitaciones a clientes	25
Plan de acción 3: Acciones promocionales y comerciales conjuntas.....	26
Cronograma del plan	28
Presupuesto.....	29
Análisis financiero.....	31
Conclusiones finales y recomendaciones.....	33
Referencias.....	35

Introducción

En este trabajo final de grado se pretende llevar adelante el diseño de un plan estratégico concentrado en la estrategia de diferenciación y penetración de mercado para la Unidad Estratégica de Negocios azucarera de la empresa Grupo Ledesma. Particularmente se aborda la propuesta desde la disciplina de la Administración,

Específicamente el atributo a desandar para sustentar la estrategia de diferenciación será la atención al cliente, que en diversas situaciones se presenta como una condición complementaria a las acciones de las compañías, sin embargo, en el marco de la planificación estratégica para esta organización, implicará un desenvolvimiento fundamental para lograr una revitalización competitiva y marcar aún más la potenciación en la penetración del actual mercado.

Grupo Ledesma es una corporación que se caracteriza por tener más de 100 años de trayectoria en diferentes ramos e industrias debido a su diversificación en Unidades de Negocio. Entre estas se encuentra la ganadería, la producción azucarera, la producción frutícola y jugos, el papel, la carne.

Con una extensión de más de 90.000 hectáreas destinadas a la explotación agropecuaria y contando con diversos complejos industriales en 6 provincias del país, teniendo su oficina central en la provincia de Jujuy, y luego, principalmente sus hectáreas dirigidas a lo agropecuario, en Salta, Buenos Aires y Entre Ríos, y lo referido a la producción azucarera en sus insumos como la caña en Tucumán, como así también los frutos y cítricos.

Su diversificación remite a una gran experiencia en los distintos rubros mencionados, y una de sus fortalezas es justamente la presentación final de sus productos y la calidad de los mismos, sin embargo, esta diversificación, no le permite concentrarse en actividades primarias de su cadena de valor, tales como el servicio pos venta, ya que Grupo Ledesma no tiene como target principal al consumidor final, sino que se vincula corporativa e institucionalmente con los intermediarios, es decir, con las grandes cadenas a las que se puede denominar consumidores B2B o corporativos.

Esto quizás sea una problemática, y al mismo tiempo una oportunidad de mejora, ya que, Grupo Ledesma no experimenta una caída en la comercialización y participación de mercado de sus distintas Unidades de Negocios, pero sí, es posible decir que la UEN azucarera, es una de las que en los últimos tiempos, se ha visto perjudicada por la creciente tendencia

crítica respecto al consumo del azúcar como un insumo que no termina de posicionarse dentro de los ítems saludables del consumo de las personas, y en ese sentido, muchos de los intermediarios podrán percibir y advertir con cierto resquemor la afluencia y la continuidad de la comercialización directa, y más aún, si Grupo Ledesma descuida la vinculación corporativa más allá de los hechos puramente comerciales.

En ese sentido es posible considerar una intervención, basada en la estrategia de diferenciación y penetración de mercado a través del desarrollo de una política de calidad y acciones puntuales de seguimiento, monitoreo, fidelización, capacitación, campañas comerciales mancomunadas junto a estos consumidores corporativos.

Teniendo en cuenta estos aspectos fundamentales en los que se sustentará el trabajo es posible referenciar diversos antecedentes que demuestran la importancia del diseño de estrategias para la diferenciación y el posicionamiento y que eso lleva a una penetración firme del actual mercado. En primer lugar, es posible referenciar la aplicación de Ramírez Arroyave (2017), quien llevó adelante un diseño de estrategias de diferenciación para el posicionamiento de una fábrica de molinos para la industria azucarera. Aquí, la aplicación tuvo un caso de éxito, ya que lo que se buscaba era penetrar el mercado actual en el que esta organización buscaba anclarse con mayor fuerza y el trabajo desde la planificación estratégica, genera una apertura de perspectivas que lleva a que las organizaciones entiendan el porqué de predisponerse a fortalecer el vínculo corporativo con sus más importantes consumidores.

Otro de los antecedentes es el de Chirinos cuadros y Rosado Samaniego (2016), en donde sus casos de aplicación, fue una estrategia de diferenciación en empresas industriales.

De esta manera, una planificación estratégica para Grupo Ledesma, concentrado en la diferenciación y en la penetración de mercados, permitirá gestar una política de calidad en la atención y seguimiento de sus clientes corporativos, buscando optimizar los procesos de vinculación y el desarrollo pos comercialización.

Análisis de la situación

Análisis del macro entorno: PESTEL

La Matriz PESTEL posibilitará identificar Oportunidades y Amenazas del contexto indirecto donde se encuentra inmersa Grupo Ledesma pudiendo describir factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales

Factores políticos

Teniendo en cuenta que la unidad estratégica de negocios a analizar por parte del grupo Ledesma es la azucarera es determinante considerar las tendencias políticas respecto al sector, es decir a lo agroindustrial, un espacio en el que grupo Ledesma se ha desarrollado históricamente. Pues bien, este sector ha sido perjudicado en el último tiempo por el actual gobierno de Alberto Fernández refiriéndose al Impuesto a las Ganancias y a las diversas limitaciones y restricciones sobre el sector del campo, generando de esta manera una disputa constante y un desentendimiento entre ambos actores. El gobierno es consciente de la implicancia e importancia que tiene el campo a nivel productivo y la incidencia en la economía del país, por ello genera también elementos que buscan disuadir y promover ciertos estándares de calidad para los pequeños y medianos productores, pero no así para las grandes corporaciones enfocadas no solamente en la producción para el consumo interno sino también hacia las exportaciones (Infobae2022).

Factores económicos

Dentro de los aspectos económicos la inflación es una de las variables que se encuentra atosigando a los distintos sectores y por supuesto también lo hace con el sector agroindustrial, y al mismo tiempo debilita el poder adquisitivo del consumidor generando de esa forma un desbalance constante y un desequilibrio que no termina de posibilitar el afianzamiento de los distintos actores. Según el INDEC (2022) la inflación interanual alcanzó los 50,3 puntos y el último mes ya se advirtió en 8,8%. Esto demuestra la volatilidad que tiene el peso argentino respecto al poder adquisitivo que puede experimentar el ciudadano a partir de su ingreso/salario para después repercutirlo y ponerlo en la cadena de circulación comercial, ya que fomenta un aspecto especulativo constante entre los comercios y los consumidores.

En esta dimensión económica también es importante considerar el dólar y su evolución, tanto el paralelo como el oficial. Según los expertos el dólar blue estaría proyectado a \$220 para finales del año 2022 pues bien según lo experimentado se advierte un desarrollo ya

estipulado en casi esos valores para el primer trimestre del año 2022, lo que depara entonces una proyección de incertidumbre e inestabilidad que seguramente superará estos valores pronosticados por las distintas consultoras económicas (El Cronista, 2022) (Iprofesional,2022).

Factores Sociales

La sociedad se encuentra atravesada por una gran crisis no solamente económica sino también social y cultural devenida de las restricciones experimentadas por la última etapa de Covid 19 y que sin lugar a dudas ha gestado escenarios en los que la poca circulación ha repercutido no solamente en el aspecto económico sino también en el ánimo y la predisposición de los ciudadanos. Según el Banco Mundial (2021) puede decirse que la calidad de vida ha disminuido, siendo uno de los aspectos que se toma en cuenta para calcular este indicador per cápita que desde los últimos tres años ha marcado un fuerte decrecimiento.

En ese mismo sentido el crecimiento de la pobreza ha evidenciado una gran alarma en la sociedad argentina donde a fines del año 2020 y consecuentemente durante el 2021 los porcentajes superaron el 40% llegando a fines del 2021 al 42% de pobreza y un 12% de éstos dentro del marco de la indigencia (INDEC,2021).

También es importante destacar que tanto la crisis social devenida por la pandemia, más la inestabilidad económica que incidió sobre el debilitamiento de las clases sociales, han generado nuevas tendencias de consumo en los diversos mercados, aprovechando las nuevas plataformas virtuales y el comercio electrónico que posibilita generar compras con descuentos y sin movilización, lo que se ha convertido en una fuerte tendencia que influye directamente en el accionar de todas las industrias, independientemente de la actividad, productos y servicios que desarrollen.

Factores tecnológicos

En el plano social la pandemia trajo además de las restricciones nuevas alternativas en cuanto a telecomunicaciones, la logística de circulación y tránsito de los ciudadanos, advirtiendo diversas posibilidades para los sectores en cuanto a la forma de comunicarse con sus consumidores, con sus clientes, con aliados estratégicos y pudiendo estar integrados a la industria 4.0 mediante el desarrollo de herramientas y servicios que refieren a la inteligencia artificial a la administración de datos, a los monitoreos mediante la robótica y diversos componentes que van integrando una globalidad 360 de un servicio que no solamente se suscribe a la producción y comercialización sino también al seguimiento, el pago, la garantía

y el proveer seguridad mediante los adelantos informáticos con casos tales como el blockchain que genera sin lugar a dudas un escalafón totalmente novedoso que puede llegar a ser una oportunidad o plataforma de incertidumbre para las organizaciones (Iprofesional, 2022).

Factores ecológicos

En esto la gran tendencia es el desarrollo sustentable, es el gran concepto que ha llegado para impartir una nueva estabilidad y una forma de gestionar las organizaciones en la vinculación con sus distintos grupos de interés que marcan las pautas y van determinando paulatinamente los estilos de comportamiento en los que deben situarse las propias organizaciones. En este marco el desarrollo sustentable aplica a las dimensiones económicas, sociales y ambientales, es decir un espectro conformado por una triple combinación de factores interdependientes ya que una organización no puede emprender un proyecto solamente enfocado en lo económico sino también debe considerar las repercusiones y los efectos colaterales a nivel social y ambiental, y esto ha generado la postura de las adopciones de filosofías de sustentabilidad (KANTAR,2021)

Factores legales

En Argentina, producto de la inflación, el gobierno ha puesto en marcha distintos proyectos y medidas para realizar un seguimiento del comportamiento productivo y comercial, enfocado en poder tener los precios cuidados y poder darles un abastecimiento de productos como también de precios ofrecidos equitativos a los ciudadanos. Esto se encuentra estipulado en la ley 20.680 de la cual se han generado resoluciones que apelan al análisis del consumo, la gestación de un contralor de precios y accesibilidad, servicios, bienes e insumos. En ese mismo plano, el sector agroindustrial, como así también aquellas industrias dedicadas a la producción de alimentos, se encuentran en un espectro constante de seguimiento a partir de las perspectivas políticas/legales de la conciencia al momento de consumir, y aquí puede hablarse del código alimentario argentino, en su Decreto 1013 art. 778, sobre todo aquellos productores que se asocien al desenvolvimiento de azúcares y productos similares.

Análisis del micro entorno: 5 Fuerzas de Porter

En este apartado de análisis la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter permitirán clasificar y medir las fuerzas que los distintos actores del sector tienen entre sí, pudiendo describir el escenario de influencias e interdependencias que presentan.

Poder de negociación de los clientes

El sector alimenticio azucarero refiere justamente a distintas industrias que se encargan de producir, comercializar, y en este caso, consumir todos los productos que puedan derivarse de insumos tales como la glucosa, y a partir de allí, la elaboración de productos secundarios, como galletitas, golosinas, bebidas, postres, jugos y todo aquello que se configure desde el contenido azucarado. Pues bien, como se decía anteriormente, este es un sector con industrias de negociación en negociación, es decir, de empresa a empresa, por lo tanto, los clientes que deben analizarse, son aquellos corporativos y que se abastecerán de las industrias productoras para generar su cadena productiva y posteriormente de comercialización. En este escenario, estos clientes deben ser analizados de acuerdo a su predisposición de vinculación comercial, refiriéndose a 3 elementos: por un lado, la calidad de los insumos, por otro lado, el precio, y finalmente la vinculación y el seguimiento que la industria proveedora realiza desde su gestión empresarial.

Es así que el poder de negociación de estos clientes es medio, ya que, si bien las posibilidades de abastecerse de productos industriales para la producción alimenticia son complejas, también se debe reconocer que son diversas las industrias proveedoras y en ese marco la posibilidad de acceder o de negociar, se vuelve claramente volátil.

Poder de negociación de los competidores

El sector alimenticio conformado por las distintas industrias azucareras, se encuentran en un estadio de crítica competitiva, es decir, donde son diversos en cantidad y tamaño, las empresas dedicadas a la producción del azúcar, que principalmente se presentan como ingenios que se concentran en la fabricación de azúcar y son capaces de autoabastecerse de productos derivados de materias totalmente primarias como lo es la caña de azúcar, donde la mayoría se esfuerza por tener esta integración horizontal. Sin embargo, estos son los competidores y actores más pudientes del sector, que llegan a un número aproximado de 20 establecimientos distribuidos en diferentes zonas, pero principalmente en la región norte y en la provincia de Tucumán. En ese mismo escenario, se pueden encontrar productores sin integración horizontal, es decir, simples productores de la caña de azúcar que no logran hacer una integración hacia adelante o, por el contrario, los ingenios que también se nutren de estos pequeños productores para articular su proceso de producción. En ese sentido es muy fluctuante el movimiento y las negociaciones que pueden ir haciendo los ingenios ya establecidos y los pequeños productores que puedan proveer de estos insumos (caña de azúcar a las empresas ya consolidadas).

Poder de negociación de los proveedores

Este es un eje que se encuentra integrado a lo que se describía previamente sobre el poder de negociación de los proveedores/productores, ya que, los ingenios que pertenecen a la industria que produce el azúcar, se autoabastecen de la caña de azúcar a partir de sus plantaciones y sus gestiones, salvo aquellas que distribuyen y buscan agilizar el proceso con pequeños productores de la zona, especialmente en la provincia de Tucumán. En ese sentido, la materia principal no es un factor determinante del cual abastecerse, sino que el cúmulo de proveedores se sitúa en otros componentes que hacen a los elementos de la producción indirecta tanto en el inicio, el proceso y la comercialización, es decir, aquellos materiales necesarios para la elaboración, luego, el empaquetamiento y luego la logística y distribución. Concretamente, los insumos necesarios de los cuales proveerse sobre la etapa de fabricación, aluden a los químicos y fertilizantes y luego en el proceso de salida, los envases, empaquetamiento, embalajes, bolsas, etiquetados, entre otros.

Es así que esta fuerza de proveedores no tiene una injerencia directa y sustancial, y, en consecuencia, es posible describirla como una fuerza baja dentro del sector.

Poder de negociación de los productos sustitutos

Estos actores, a diferencia de los proveedores, si tienen un poder de negociación elevado por diversas razones. En primer lugar, porque se advierten sustitutos casi directos al azúcar, y más aún con los aspectos de la nutrición consciente y el cuidado saludable que se ha estado gestando como tendencia social de consumo, lo que hace que los sustitutos tales como la miel, la stevia, los edulcorantes líquidos y en polvo, sean alternativas mucho más saludables y en consecuencia, el mercado los vea con una perspectiva positiva, además, es importante reconocer que la accesibilidad a los otros productos sustitutos es fácil y la diferencia de precios no es significativa, por lo tanto, es un re-direccionamiento directo que el consumidor puede generar de un producto a otro, es decir, del azúcar a estos sustitutos más alternativos como el jarabe de agave, jarabe de maple, jarabe de arce, edulcorantes líquidos, la melaza de abedul, el azúcar de coco, azúcar mascabo, entre otros.

Poder de negociación de nuevos competidores (Barreras de ingreso)

La industria azucarera, principalmente la de los productores/ingenios, se encuentra en un estadio de estancamiento, y además, la posibilidad de insertarse como nuevo competidores bastante restringida, considerando aspectos tales como la inversión inicial respecto a la planta industrial, las grandes plantaciones para gestionar esta misma dinámica que realizan los

actuales ingenios sobre el autoabastecimiento de caña de azúcar para facilitar y agilizar la logística, el conocimiento técnico sobre la depuración de los insumos y cómo estos pasan al proceso esencial de producción de azúcar y diversos jarabes. Además, los residuos industriales también son elementos que demandan normativas e impuestos para adherirse a los componentes significativos de los cumplimientos legales, elementos que sin lugar a dudas generan toda una gestión que va filtrando la potencial incorporación de nuevos actores que pretendan producir y comercializar estos insumos y productos.

Análisis de mercado

Considerando que la problemática identificada alude a el seguimiento estratégico de post venta que grupo Ledesma desde su unidad de negocios azucarera no realiza sobre las empresas intermediarias es que queda entonces determinado el mercado como aquellas grandes organizaciones o intermediarios que se abastecen de los insumos y productos de la unidad azucarera de grupo Ledesma y no aquellos consumidores finales, por lo tanto se define a este sector alimenticio corporativo y una industria específicamente concentrada en la comercialización hacia clientes corporativos (B2B).

Es importante destacar también que están aquellas grandes corporaciones que necesitan los insumos directos para la fabricación de productos que, a partir de los distintos jarabes, llevan adelante sus producciones, como por ejemplo gaseosas y también aquellos clientes corporativos intermediarios que no producen, pero si generan un traslado del producto hacia la góndola y de esta manera el consumidor final tiene acceso a lo resuelto. Por lo tanto, están aquellos clientes corporativos que producen y aquellos clientes corporativos intermediarios que se valen de los productos terminados de grupo Ledesma para llevar el azúcar en bolsa a el individuo consumidor final.

Dentro del primer grupo de clientes corporativos se encuentran los más potentes, y tienen un corte totalmente industrial refiriéndose a grandes corporaciones, no solamente nacionales sino también internacionales que buscan en primer lugar la calidad de los insumos para poder generar una base sólida en lo que luego producirán. Dentro de estos gigantes se encuentran empresas como Coca Cola, Procter and Gamble, Nestlé, Unilever, Pepsico, Kellogg's, entre otros (Cámara de industriales de productos alimenticios, 2022).

Dentro del segundo grupo de clientes corporativos, los intermediarios se describen las grandes cadenas de distribución y comercialización. Aquí se pueden mencionar a complejos como Libertad, Carrefour, Chango Más, y luego también los distribuidores que realizan la logística para abastecer a los almacenes de barrio o los supermercados cercanos a los consumidores finales. Ahora bien, estos intermediarios necesitan, más bien un trabajo referido a la satisfacción de necesidad sobre el precio, las promociones, la logística, el abastecimiento y la entrega y no así, como el primer grupo referido a la calidad del producto a partir de la consistencia de los insumos tales como la glucosa para fabricar golosinas, chocolates, galletas dulces, mermeladas, conservantes de frutas, entre otros que demandan una conservación y una gestión que ponen de relieve, gestionar cada uno de estos puntos (Cipa, 2021) En lo que refiere a los competidores estos se encuentran distribuidos en Salta, Tucumán, Jujuy, Santa fe y Misiones, principalmente como bien se decía en el análisis, el poder de negociación de los competidores se encuentran situados en Tucumán, en su mayor proporción ingenios que tienen la capacidad de autoabastecerse, particularmente en dicha provincia se encuentran más de 14 establecimientos, entre los que pueden mencionarse Ingenio San Juan, Santa Bárbara, ,La Florida, Cruz Alta, Concepción, Aguilares, entre otros . mientras que en el resto de las provincias Salta y Jujuy se encuentran tres actores, en Santa Fe, 2, y en Misiones solamente 1 ingenio (Cipa, 2021).

Análisis interno

Grupo Ledesma es una empresa con más de 100 años de trayectoria, comenzó sus pasos a nivel corporativo siendo un ingenio azucarero en la provincia de Jujuy y con el transcurrir del tiempo fue agregando distintos productos que iban complementándosele a su materia básica el azúcar, logrando de esta manera una diversificación prácticamente por inercia y solventándose desde mercados en lo referido al sector agroindustrial. Hoy cuenta con 4 UEN bien definidas e independientes entre sí, las que conllevan toda una exigencia principalmente en materia de producción y procesos de control y seguimiento, luego comercialización y logística de entrega, y finalmente, lo referido a las actividades de seguimiento y pos venta al sector de sus clientes corporativos. Entre sus 4 UEN se encuentra, la producción de azúcar, jarabes, alcohol, bioetanol, la producción de celulosa y papel, la producción de frutas cítricas para la comercialización, y finalmente la industrialización de jugos. Es preciso decir también que existen otras actividades relacionadas al sector agropecuario como la producción de maíz y carnes pero que no son contempladas en las mismas dimensiones que las 4 unidades antes mencionadas.

Su articulación a nivel territorial, se encuentra distribuida en la provincia de Jujuy, Salta, Tucumán, San Luis Buenos Aires y Entre Ríos. En donde cuenta con su sede principal es en la provincia de Jujuy, contemplando 40.000 has. tanto para la producción de azúcar, alcohol, jarabes, bioetanol, celulosa y papel, es decir, trabaja en conjunción a 2 de sus Unidades de Negocios. En la provincia de Salta, cuenta con 800 has. donde se enfoca en la UEN de plantaciones frutales y va alternando como actividades en desarrollo como la exploración de petróleo y gas. En la provincia de Tucumán, cuenta con 200 has. para la plantación de limones buscando principalmente el desarrollo de los cítricos, en San Luis trabaja lo que es la producción de jarabes, glucosa, almidones y papel, es decir se complementa a lo que se hace a las 40.000 has. en Jujuy, en la provincia de Buenos Aires con 25.000 has. es decir que, es la tercera provincia en cantidad de has. ya que entre Ríos cuenta con 26.000 específicamente para la producción agropecuaria al igual que Bs. As.

Cadena de valor

Actividades secundarias

Infraestructura:

Este es uno de los aspectos, junto a Operaciones, Logística de ingresos y Logística de salida, más fortalecidos en la organización, ya que, al ser una corporación con una gran cantidad de extensión territorial, llegando a más de 100.000 Hr distribuidas en 6 provincias, y en las que concentra las plantas de operaciones pudiendo llevar adelante las operaciones más finas en sus procesos productivos, procedimientos tales como el azúcar, el alcohol, la celulosa y el papel. En complemento tiene vehículos especiales para completar logísticas de entregas de aquellos insumos indirectos de producción de los grandes clientes corporativos, evidenciando una solidificación en cuanto a su postura sobre cómo tratar la calidad de sus productos y el mantenimiento de la misma.

Gestión de RRHH:

Aquí nuevamente se aprecia la simplicidad en contraste con las otras actividades mencionadas. Sin dudas una corporación de estas características necesita un área específica de RRHH, sin embargo, su lineamiento es muy tradicional y dependiente de una estructura funcional en donde en Casa Central, Jujuy, se encuentra la dirección de RRHH siendo que en las diversas provincias es necesario el seguimiento tanto para la inducción, integración, capacitación, evaluación, feedback, y la comunicación constante con los colaboradores.

Evidentemente esto se logra desde el área administrativa de cada UEN, aunque no se establece el sustento completo del área en dichas restantes provincias. Sin embargo, es preciso destacar que la gestión de RRHH es conceptualizado un rango tradicionalista.

Abastecimiento:

Se encuentra alineada a la logística de entrada en la que fue posible describir la capacidad de autoabastecimiento con un perfil horizontal de complementariedad de sus UEN. Un caso concreto son los ingenios y las plantaciones de cañas de azúcar para acceder al insumo de forma directa, lo que sí necesita de otros componentes indirectos que no hacen a la esencia de la producción. Dichos aspectos refieren al empaquetado, etiquetado, fertilizantes, insumos de menor incidencia en las operaciones, que le permiten posicionarse frente a estos proveedores con una perspectiva robustecida para implementar los intercambios comerciales.

Tecnología:

Más allá de ser las operaciones una de sus actividades más determinantes, la innovación y la incorporación de tecnologías no es su fuerte, esto podría aparentar una contradicción, sin embargo las plantas se encuentran muy bien mantenidas y bajo las certificaciones de calidad para cumplir con los requisitos de los procedimientos, esto no significa que tenga una agilidad en el desarrollo productivo con mayor potencia, sino que justamente hace varios años que el grupo no mejora sus procesos, sino que se enfoca en mantener la calidad de lo desarrollado con procedimientos anexos de seguimiento, pero no así con tecnología de vanguardia.

Actividades primarias

Logística de entrada

La empresa al ser una gran corporación con más de 100 años de trayectoria, se caracteriza por tener una gestión en logística de entrada definida por constantes procesos y procedimientos de control, tanto en materiales directos como indirectos para su producción y hace uso de recursos propios en materia de auto abastecimiento, principalmente para la UE de azúcar para los jugos y cítricos, y para el desarrollo de la celulosa y el papel, mientras que para algunos elementos ya terminados y su búsqueda de comercialización hacia el exterior necesita de una articulación mucho más específica y de tercerización.

Operaciones:

Al igual que en los procesos de entrada, las operaciones también resguardan de un control sigiloso y hasta inclusive con estandarizaciones y certificaciones en cada uno de sus procesos en búsqueda de mantener la calidad ya que no solamente lo hace por un aspecto intrínseco sino también que se encuentra obligada por el tipo de clientes a los que se enfoca como por ejemplo Coca-Cola o Unilever, que son grandes corporaciones que necesitan tener el respaldo objetivo más allá de la confianza o de la trayectoria que pueda brindar grupo Ledesma en sus años de desenvolvimiento en el mercado. Es decir, las operaciones se encuentran consistentemente regidas y normativizadas por un aspecto intrínseco e intrínseco.

Logísticas de salida:

Aquí es importante identificar cuáles son los productos que tienen salida luego del proceso esencial al que se dedica grupo Ledesma con sus 4 UEN. En materia de producción de azúcar, en muchos aspectos, el producto terminado para enfocarse en los intermediarios refiere a la logística y distribución, en estos casos se tercerizan el transporte o corre por cuenta de los intermediarios, pero en concreto, es una gestión tercerizada. Ahora bien, en lo que refiere a productos no terminados, como insumos indirectos para la fabricación son elementos donde se resguardan aspectos con mayor recelo, y en ese sentido Grupo Ledesma cuenta con ciertos vehículos preparados para realizar entregas especiales a cliente con pedidos especiales, en el resto de las situaciones, el desarrollo es netamente tercerizado y más aún en aquellas perspectivas de comercialización internacional, donde la vinculación se realiza directamente con especialistas en comercio internacional.

Marketing y Ventas:

Junto a la actividad principal de servicio, que se describirá en el punto siguiente, se evidencian los elementos más debilitados del Grupo Ledesma, claro está, en comparación a la logística de ingreso, las operaciones y la logística de salida que son 3 actividades claves esenciales a lo que refiere Grupo Ledesma como un aglomerado de plantas productivas que buscan la optimización y el resguardo de la calidad absoluta de sus insumos y de sus productos terminados, por lo que en Marketing y Ventas, esa misma fuerza y esa concentración pareciera disuadirse y no encontrarse en puntos tan exigentes como en los 3 anteriores. Otro de los aspectos que lleva a una zona de confort de Grupo Ledesma es su trayectoria, su marca y su reputación en el mercado, que generan un estadio de facilitación en cuanto a la colocación de productos que no le demandan mayores esfuerzos, y detrás de estos elementos, sus estrategias

de comercialización son rústicas, tradicionales y circunstanciales/situacionales, es decir, se encuentran debajo del paragua de su reputación de marca.

Servicio:

De igual manera que se realizaba una crítica en la actividad de Marketing, en el servicio pos venta es en donde se advierte el mayor elemento como debilidad y es justamente uno de los disparadores que dio origen a la descripción de una posible problemática u oportunidad de mejora, considerando que Grupo Ledesma se apoya en demasía sobre su capacidad productiva que deja de lado el reforzamiento, el posicionamiento y la diferenciación por el buen trato, más allá de la calidad del producto, es decir, en el único atributo en el que basa su comercialización es en la calidad pero no así en las gestiones de 360° a nivel comercialización, relaciones institucionales que se podrían gestar y que dentro de la planificación estratégica, claramente se encuentran en la dimensión de las estrategias competitivas de diferenciación, relacionamiento y penetración de mercado, es decir, reforzar la vinculación que se tiene actualmente con estos grandes clientes corporativos que necesitan no solo el respaldo en calidad, sino también la gestión de la confianza institucional más allá de lo comercial.

Marco Teórico

En este apartado se describe la herramienta fundamental que toma este reporte de caso para articular una estrategia de diferenciación y penetración de mercado en la empresa Grupo Ledesma y su Uen azucarera, y como tal es importante comenzar conceptualizando que la planificación estratégica es una herramienta que atraviesa los distintos estamentos corporativos, desde la plataforma directiva hacia los desenvolvimientos intermedios y las estrategias funcionales. Según, Peteraf, Gamble, Thompson y Strickland (2012), la planificación es un proceso que envuelve cuatro etapas, por un lado, el análisis situacional diagnóstico, luego el planteamiento de objetivos, en tercera instancia, la definición de estrategias, y finalmente los lineamientos de acción.

En cada una de dichas instancias, es importante considerar diversas estrategias que posibilitan a la organización articular dichas actividades. En el caso del análisis situacional diagnóstico, Peteraf, Gamble, Thompson y Strickland (2012), explican que deben articularse una serie de mecanismos contextuales, tales como el análisis del macro entorno, del micro entorno y del análisis interno. Para el análisis del macro entorno, es importante utilizar la Matriz PESTEL que describe las amenazas y oportunidades que podrían perjudicar o favorecer

respectivamente el desarrollo de una organización. En complemento, el análisis contextual puede integrarse mediante la aplicación de las 5 Fuerzas de Porter, como un instrumento que nuclea las dimensiones específicamente alusivas a las fuerzas competidores, proveedoras, sustitutas, de consumo, y barreras de ingreso. A partir de conocer los elementos del contexto indirecto como así también del sector directo, será posible describir, como bien decían los autores, las amenazas y oportunidades que deben ser depuradas para la toma de decisiones.

En este sentido, conocer la situación externa comienza a generar estímulos sobre las formas de delimitar los estímulos a seguir, y esto es el primer paso de la planificación estratégica.

En materia de desarrollo interno, Hill y Jones (2015), expresan que lo más determinante en un análisis puertas adentro es diferenciar las competencias distintivas y sus procesos, para de esa forma clarificar la potencialidad de alguna ventaja competitiva que pueda presentar la organización. Para ello es posible, aplicar herramientas y matrices de análisis tales como la cadena de valor donde se realiza toda una descripción de actividades primarias y secundarias que evidencian el estado de desempeño de las organizaciones. Al igual que en el análisis situacional externo, aquí se identifican aspectos tales como fortalezas y debilidades, que podrían ser utilizadas para potenciar ciertos rasgos organizacionales o saber en cuáles trabajar para mitigar posibles resquebrajamientos en su desenvolvimiento.

Luego de conocer la realidad situacional diagnóstica de una organización el plan estratégico continúa con la definición de sus objetivos y aquí, según Sainz de Vicuña Ancín (2015), pueden mencionarse tres tipologías de propósitos corporativos: objetivos de rentabilidad, de consolidación y de crecimiento. Aquí, el autor, expresa que al momento de referenciar al plan estratégico se deben tener en cuenta la dimensión y las necesidades de la propia realidad empresarial; no será lo mismo plantear objetivos para una gran compañía que para una pequeña o micro organización. La lógica indica que los objetivos de rentabilidad sean los prioritarios en aquellas empresas con escasos años de desarrollo, mientras que las grandes organizaciones deben plantear aspectos que trasciendan la rentabilidad enfocándose en la consolidación y el crecimiento.

Considerando la envergadura de la empresa en estudio de este Reporte de caso, son los objetivos de consolidación y crecimiento, los que deben ser considerados como factores de visualización en el mediano y largo plazo, y a partir de allí, en el siguiente paso, referido a la

determinación de las estrategias en el plan, deben estar situados en esas perspectivas de consolidación y crecimiento.

En ese sentido, las estrategias corporativas (la tercera etapa de la planificación estratégica), se manifiestan en tres tipologías: las estrategias corporativas genéricas, las estrategias de negocios y las estrategias funcionales (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Dentro de las estrategias corporativas genéricas, se puede mencionar a la estrategia corporativa, donde se sub-califican aspectos tales como la estrategia de diferenciación, la estrategia de enfoque y la estrategia de liderazgo en costos. La estrategia competitiva de diferenciación, se concentra en trabajar las competencias distintivas y sus procesos para que la ventaja competitiva de una compañía pueda ser el atributo principal con el cual los segmentos del mercado identifiquen y destaquen a la organización respecto a sus competidores. En ese plano se trabajará arduamente para depurar los atributos centrales que sean características proyectivas como factores diferenciales. En el segundo escalafón de estrategias, la de negocios, pueden mencionarse las de mercado, y según Porter (2016), es posible hablar de estrategias de penetración de mercados, de desarrollo de productos, de desarrollo de mercados y de diversificación. Contemplando que en este Reporte de caso se aplicará una estrategia de penetración de mercado, se hace hincapié en dicha cuestión. Según Porter (2016), la estrategia de penetración de mercado, consiste en trabajar los actuales productos de una organización para afinar su comercialización en actuales mercados o segmentos donde se encuentre desarrollándose. Para esto son la combinación de estrategias competitivas de diferenciación y estrategias de crecimiento interno, las que posibilitan concentrarse con mayor énfasis en los actuales productos y en los mercados ya conocidos.

Finalmente, la cuarta etapa de la planificación estratégica que se venía mencionando según la perspectiva de Peteraf, Gamble, Thompson y Strickland (2012), es la determinación de lineamientos de acción. Aquí se materializan las estrategias en acciones específicamente adaptadas a la realidad de la organización, es decir a las fortalezas y debilidades que fueron identificadas en el análisis situacional diagnóstico y también a las amenazas y oportunidades pudiendo generar una aplicación de cursos de acción que sean descriptos desde objetivos, junto a indicadores de gestión y de resultados, la programación de los pasos clave y actividades a desarrollar, la proyección temporal de dichas actividades, la definición de los recursos pertinentes para la implementación de aquellas actividades como así también la presupuestación y mecanismos de control y seguimiento que deben ser estipulados en los

planes de acción dentro de la planificación estratégica. Es decir, los cursos de acción, terminan siendo la etapa de implementación y al mismo tiempo generan los disparadores de monitoreo y seguimiento, pudiendo contemplar de esa forma el desarrollo global de la planificación que aplica al diseño, organización, dirección y control.

De esta manera, es posible entender a la planificación estratégica como una herramienta global que no solamente debe ser comprendida como una aplicación de actividades sino también como un diseño que configura las instancias de estudio, análisis y diagnóstico y luego, la realidad y dimensión de las organizaciones, siempre enfocada en determinar las ventajas competitivas destacar a las compañías y sus productos/servicios del resto de las ofertas como así también, alinear los requerimientos que ofrecen hacia las necesidades y expectativas de los consumidores.

Diagnóstico

La situación de la unidad estratégica azucarera del Grupo Ledesma es positiva, sin embargo, dado los relevamientos sobre la tendencia de consumo saludable, es posible asesorar a la empresa expresando que en el mediano y largo plazo podría sufrir cambios debido a la fluctuación en la perspectiva consumidora de los distintos segmentos, principalmente de los consumidores finales que repercutirán en los intermediarios quienes son los clientes corporativos de Grupo Ledesma. En ese escenario se vuelve fundamental trabajar pro activamente desde la planificación estratégica y por ello considerando la atención al cliente como un factor clave para apelar a la estrategia de diferenciación y generar acciones específicas de seguimiento, monitoreo, capacitación, campañas comerciales asociadas juntos a los clientes corporativos para fortalecer el vínculo profesional y que los mismos entiendan que incentivar el desarrollo comercial del azúcar sabiendo de las premisas del consumo serán factores estrictamente favorables para ambos en las perspectivas de crecimiento y penetración en el mercado.

Un aspecto central en dicho análisis es que el consumo saludable es en ocasiones la gestación de elementos publicitarios, tendencias o modas que van atacando la tradicionalidad de algunas ofertas, como es el caso de la azúcar clásica, poniendo su perspectiva de producto vaca en riesgo para llegar a una posible involución en su participación del mercado. Este hecho debe ser considerado detalladamente, ya que, como bien se presentaba en algunos pasajes del análisis situacional, el consumo del azúcar en justas dimensiones no aplica a una contraindicación a la salud, es decir el producto en sí mismo no es perjudicial para la salud,

sino la forma, la cantidad y la circunstancias en las que este puede ser consumido. Este concepto y perspectiva debe ser gestado claramente para que los intermediarios comercializadores sepan que con la venta de estos productos no se encuentran atacando negativamente a la sociedad, sino que deben llevar adelante una atención a sus consumidores desde un enfoque de responsabilidad social empresaria y una comunicación pertinente y prudente, lo que deberá impulsar Grupo Ledesma a través de sus intervenciones de capacitación y acompañamiento a estos intermediarios corporativos.

El énfasis es puesto justamente en la retribución de dichos intermediarios ya que son ellos los que experimentan el termómetro del consumo sobre el azúcar y deben tener la seguridad para poder saber de qué forma comunicar y tratar las demandas y las exigencias de los consumidores finales.

Es así que en este diagnóstico es posible concluir expresando que el factor clave será la estrategia de diferenciación aludiendo a la toma de conciencia que debe generar Grupo Ledesma en sus clientes corporativos para que estos puedan saber de qué manera transmitir tranquilidad a los segmentos de consumidores finales y esto implicara acciones de asesoramiento constante donde la atención y la calidad del servicio sobre sus interlocutores corporativos será clave para mantener una línea de desenvolvimiento comercial de la unidad estratégica azucarera.

Plan de implementación

Este plan estratégico, se apoya sobre las bases estratégicas de penetración y diferenciación, ya que como bien se describió en el diagnóstico y la problemática/oportunidad de mejora, refiere a la idea de la Unidad Estratégica de Negocios azucarera, enfocándose en sus actuales clientes corporativos para establecer una fidelización y una proyección de garantía y seguridad sobre el producto azúcar que se encuentra comercializando.

Lo anteriormente surge a partir de haber identificado que en muchas situaciones la filosofía de consumo saludable se encuentra atacando el desarrollo comercial de productos derivados del azúcar o propiamente el azúcar en sí misma, y en consecuencia es importante trabajar estratégicamente para que Grupo Ledesma pueda mantener su desenvolvimiento comercial frente a sus clientes corporativos y que estos perciban al producto desde estándares de calidad y que sientan la seguridad de poder transmitirles esta filosofía a los consumidores finales.

Para esto, el plan tendrá tres planes de acción trabajando en una primera instancia trabajando en cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías para la mejora de la producción y en consecuencia comenzar con esta idea de proyectar un trabajo de calidad y de responsabilidad sobre el desarrollo del azúcar, luego, se gestarán instancias de vinculación a través de visitas corporativas de los clientes hacia la planta del Grupo Ledesma para que estos puedan apreciar las nuevas tecnologías y las metodologías de trabajo que emplea la compañía conjuntamente a capacitaciones sobre las formas que aplican en dichos procedimientos y finalmente acciones de promoción y comercialización de manera conjunta para que el cliente corporativo se sienta respaldado por la marca de Grupo Ledesma.

Todas las actividades estarán alineadas a lo que actualmente son sus componentes corporativos/estratégicos tales como su visión y misión:

Visión: Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos

Misión: Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional.

Objetivo general

- Incrementar las ventas de azúcar en un 4% para el año 2024 mediante el desarrollo de una planificación estratégica que contemple una renovación tecnológica, una vinculación corporativa y acciones de promoción y comerciales con sus clientes corporativos.

Objetivos específicos

1. Mejorar en un 90% el desarrollo de los procesos productivos para la fabricación del azúcar para el año 2024, y de esta manera poder demostrar a sus clientes corporativos el enfoque de mejora continua que busca generar Grupo Ledesma.
2. Mantener el 100% de las comercializaciones con los actuales clientes corporativos mediante el desarrollo de actividades institucionales y comerciales, de comunicación y capacitación.

3. Incrementar un 5% la rentabilidad de las UEN azucareras a partir del año 2024 mediante el desarrollo de acciones de promoción y comercialización conjunta a sus clientes corporativos.

Justificación de los objetivos

Se pretende establecer un incremento del 4% en la rentabilidad de la UEN azucarera considerando que en el último período su desarrollo de comercialización tuvo una caída del 15% debido a la recesión económica atravesada en el país como consecuencia de la pandemia, y establecer un incremento en la rentabilidad generará un desarrollo de solidificación que se encontrará directamente relacionado con el incremento del 4% en las ventas que esto superará lo que fue ese debilitamiento en su gestión comercial, y a partir de allí en ese margen de diferencia, poder establecer entonces una estimación de estabilidad a nivel global para la UEN.

Para esto, mejorar los procesos productivos en un aproximado del 90%, como así también el acercamiento de los clientes corporativos a través de visitas corporativas, capacitaciones y acciones de comercialización en forma conjunta generará una proyección de gestación de confianza para que estos continúen con el vínculo comercial incrementando su demanda a partir de la confianza que les establece el grupo Ledesma en cuanto a la calidad del producto, el seguimiento de su desarrollo administrativo comercial, y el interés que pone al compañía en que estos intermediarios puedan tener éxito ante sus consumidores finales.

Alcance:

El alcance para este plan estratégico se describe en tres dimensiones, por un lado, el tiempo, por otro el aspecto organizacional y finalmente el alcance geográfico.

En cuanto al alcance temporal este será un plan que se proyectará en tres años comenzando en agosto del año 2022 y finalizando en diciembre del año 2024.

En lo que refiere al alcance organizacional la UEN azucarera es el principal objeto de abordaje para luego gestar el fortalecimiento de vínculos comerciales e institucionales entre los clientes corporativos (intermediarios).

Finalmente, el alcance geográfico estará asignado a un desenvolvimiento de los clientes distribuidos a lo largo de todo el país. También considerando que el primer plan refiere a una incorporación de nuevas tecnologías para la mejora del proceso productivo, es importante decir que esto refiere a la planta ubicada en la provincia de Jujuy.

Plan de Acción 1: Incorporación de nuevas tecnologías para la mejora del proceso productivo del azúcar.

Este plan se genera a partir de dos instancias, en primer lugar, considerando que Grupo Ledesma en su aspecto de infraestructura siempre busca la actualización de su desarrollo productivo y tecnológico en sus plantas y como tal, es determinante poder hacerlo en esta coacción para no solo mejorar el proceso y sus metodologías de desarrollo y de esa forma afinar aún más la calidad en la presentación de su producto, sino también demostrarle a los clientes corporativos el enfoque constante que propicia Grupo Ledesma bajo uno de sus pilares y valores como es el de la mejora continua.

Poder realizar esta incorporación le dará un atributo corporativo/institucional que servirá para fomentar y estrechar el vínculo que tiene con sus clientes institucionales y de esa forma fidelizarlos pudiendo estimular aún más los canales abiertos de comercialización.

Para llevar adelante este primer plan de organización y producción se estipularán actividades clave, tales como el análisis de las nuevas tecnologías y maquinarias implicando la clasificación de proveedores necesarios que deban estar dentro de la plaza argentina con el fin de mantener un pago de tasas y de evitar derechos de importación. Luego de haber definido la maquinaria/tecnología y proveedores, se deberá gestar un re direccionamiento de los procesos de producción estipulando los lineamientos de aprovisionamiento de materia prima, gestión de la logística de ingreso y de egreso, las políticas de desenvolvimiento higiene y seguridad, entre otras.

Actividades	Temporalidad		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Clasificación de proveedores de tecnologías y maquinarias.	ago-22	oct-22	Administración	Gestión	Base de datos Computadora Instalaciones	Asesor externo en Administración	\$ 50.000
Elección y toma de contacto con los proveedores.	oct-22	nov-22	Administración	Compras	Teléfono Instalaciones	Asesor externo en Administración	\$ 50.000
Adquisición de las tecnologías.	nov-22	dic-22	Administración	Compras	Transporte Instalaciones	Servicio de logística	\$ 35.000.000
Incorporación e instalación de la maquinaria.	ene-23	feb-23	Producción	Operaciones	Instalaciones Instrumental para la instalación	Servicio de logística	\$ 1.500.000
Rediseño de los lineamientos y procesos productivos.	oct-22	dic-22	Producción	Operaciones	Oficina Computadora Acceso a los circuitos productivos de la empresa	Asesor externo en Administración	\$ 180.000
Estipulación del nuevo sistema de abastecimiento.	nov-22	dic-22	Producción	Operaciones	Oficina Computadora Acceso a los circuitos productivos de la empresa	Asesor externo en Administración	
Definición de las políticas de desarrollo.	nov-22	dic-22	Producción	Dirección	Oficina. Computadora. Instalaciones	Asesor externo en Administración	
Capacitación de los colaboradores.	mar-23	jun-23	Producción y RRHH	Operaciones	Instalaciones: espacios para la capacitación Mobiliario Materiales para la capacitación	Consultora de RRHH	\$ 2.250.000
Implementación.	jul-23	dic-24	Asesor externo - Producción	Operaciones	Oficina. Instalaciones. Computadora. Móvil	Asesor externo en Administración	\$ 250.000
Seguimiento y control de gestión.	ago-23	dic-24	Asesor externo - Administración	Gestión	Oficina. Instalaciones. Computadora. Móvil	Asesor externo en Administración	
						Presupuesto Total	\$ 39.280.000

Plan de Acción 2: Visitas corporativas y capacitaciones a clientes

Este segundo plan corresponde a un desarrollo funcional de vinculación, luego de haber transitado el primer plan de incorporación de tecnología será importante mostrar y evidenciar las nuevas gestiones que se encuentra realizando Grupo Ledesma en la mejora continua. En estas visitas corporativas, se buscará generar un acercamiento al cliente, y que estos perciban la política de calidad a la que se encuentra alineada Grupo Ledesma, y las formas de trabajo y metodologías que busca plantear en el mediano y largo plazo.

Al mismo tiempo de los recorridos institucionales a las plantas, se estipularán capacitaciones donde se les explicará a cada uno de los prospectos las normativas, requisitos y componentes de trabajo productivo con los que Grupo Ledesma lleva adelante su producción.

Estas acciones institucionales/corporativas crearán una plataforma de compromiso con cada uno de los clientes, buscando estrechar aún más los lazos institucionales y comerciales, pudiendo de esa forma solventar lo que actualmente Grupo Ledesma viene tratando de generar:

La fidelización de sus clientes para continuar con su desarrollo comercial sostenido del producto final azúcar.

Actividades	Temporalidad		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Diseño y confección del itinerario de visitas corporativas	ago-22	ago-22	Comercial	Gestión	Instalaciones. Oficina. Computadora	Asesor externo en Administración	\$ 95.000
Diseño y programación de las capacitaciones a los clientes.	ago-22	sep-22	Comercial y RRHH	Gestión	Instalaciones. Oficina. Computadora	Asesor externo en Administración	
Diseño de las invitaciones y armado de base de datos.	ago-22	sep-22	Comercial	Gestión	Instalaciones. Oficina. Computadora	Asesor externo en Administración	
Programación de las fechas y la coordinación para la utilización de los espacios e instalaciones de la planta.	ago-22	sep-22	Comercial. Administración y Producción	Gestión	Instalaciones. Oficina. Computadora	Asesor externo en Administración	
Reserva de pasajes aéreos para la gestión de las visitas.	oct-22	dic-22	Comercial	Gestión	Computadora. Teléfono. Tarjeta de crédito	no	\$ 2.500.000
Reserva de estadía para las visitas (2días).	oct-22	dic-22	Comercial	Gestión	Computadora. Teléfono. Tarjeta de crédito	no	
Diseño e impresión de carpetas institucionales a ser entregadas en las visitas y capacitaciones	oct-22	dic-22	Comercial	Gestión	Instalaciones	Asesor externo. Diseñador gráfico. Gráfica e imprenta	\$ 180.000
Implementación.	feb-23	jun-24	Comercial y Dirección general	Gestión	Instalaciones de la planta de producción. Sala de reuniones. Comida. Bebida. Materiales de capacitación	Asesor externo	\$ 600.000
Seguimiento y control.	mar-22	jul-24	Comercial	Gestión	Oficina. Instalaciones. Computadora. Móvil	Asesor externo	\$ 110.000
Presupuesto Total							\$ 3.485.000

Plan de acción 3: Acciones promocionales y comerciales conjuntas

Finalmente la tercera instancia del plan complementará las dos anteriores, dado que, en primer lugar se trabajó desde el aspecto organizacional y de producción, luego, desde un desenvolvimiento corporativo institucional con los clientes, y finalmente un desarrollo comercial y de marketing, ya que este tercer plan se concentra justamente en diseñar intervenciones de forma conjunta para que el cliente continúe percibiendo el enfoque y preocupación que tiene Grupo Ledesma para que su éxito comercial también sea el de sus clientes corporativos. De esta forma se gesta un atravesamiento estratégico desde el nivel corporativo como proveedor de Grupo Ledesma y un desenvolvimiento del negocio (B to B).

Dentro de las acciones se estipulará todo un plan global de comercialización ramificado en acciones promocionales dentro de las góndolas de los intermediarios, promociones para los consumidores finales, una comunicación en las distintas plataformas y redes sociales, creación

de marquesinas para la colocación de los productos en las superficies comerciales de cada uno de los clientes concursos y premiaciones que se diseñarán junto al intermediario para ofrecerles al consumidor final.

Actividades	Temporalidad		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Definición de los lineamientos estratégicos del plan de comercialización.	feb-23	mar-23	Comercial	Dirección	Oficina. Instalaciones. Computadora.	Asesor Externo	
Definición de las intervenciones promocionales en las superficies de los clientes.	feb-23	mar-23	Comercial	Gestión	Oficina. Instalaciones. Computadora. Móvil	Asesor Externo	\$ 350.000
Contratación de un equipo de Community Managers.	feb-23	mar-23	Comercial	Dirección	Oficina. Instalaciones. Computadora. Móvil	Asesor Externo	
Diseño y confección de las marquesinas para ser colocadas en las superficies comerciales	feb-23	mar-23	Comercial	Gestión	Oficina. Instalaciones. Computadora.	Asesor Externo y Diseñador gráfico	\$ 180.000
Diseño de folletos y soportes visuales para promocionar las compras y descuentos del producto en las superficies de los clientes corporativos.	feb-23	mar-23	Comercial	Gestión	Oficina. Instalaciones. Computadora.	Asesor Externo y Diseñador gráfico	\$ 180.000
Comunicación en los distintos soportes digitales en las promociones que lleva adelante Grupo Ledesma junto al intermediario.	abr-23	dic-24	Comercial	Gestión	Soportes de comunicación de Grupo Ledesma y sus clientes	Asesor Externo y Community Manager	\$ 800.000
Implementación.	abr-23	dic-24	Comercial	Gestión	Oficina. . Computadora. Móvil	Asesor Externo	\$ 700.000
Seguimiento y control.	may-23	dic-24	Comercial	Gestión	Oficina. . Computadora. Móvil	Asesor Externo	\$ 600.000
Presupuesto Total							\$ 2.810.000

Cronograma del plan

Plan de acción	Actividades	ANO 2022					ANO 2023												ANO 2024																					
		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12										
1: Incorporación de nuevas tecnologías para la mejora del proceso productivo del azúcar.	Clasificación de proveedores de tecnologías y maquinarias	■	■	■																																				
	Elección y toma de contacto con los proveedores.			■	■																																			
	Adquisición de las tecnologías.				■	■																																		
	Incorporación e instalación de la maquinaria.						■	■																																
	Rediseño de los lineamientos y procesos productivos.			■	■																																			
	Estipulación del nuevo sistema de abastecimiento.				■	■																																		
	Definición de las políticas de desarrollo.				■	■																																		
	Capacitación de los colaboradores.								■	■	■	■																												
	Implementación.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Seguimiento y control de gestión.														■					■						■										■				
2: Visitas corporativas y capacitaciones a clientes	Diseño y confección del itinerario de visitas corporativas	■																																						
	Diseño y programación de las capacitaciones a los clientes	■	■																																					
	Diseño de las invitaciones y armado de base de datos.	■	■																																					
	Reserva de pasajes aéreos para la gestión de las visitas.			■	■																																			
	Reserva de estadía para las visitas (2días).			■	■																																			
	Diseño e impresión de carpetas institucionales			■	■																																			
	Implementación.								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Seguimiento y control.									■				■						■						■										■				
3: Acciones promocionales y comerciales conjuntas	Definición de los lineamientos estratégicos del plan de comercialización.							■	■																															
	Definición de las intervenciones promocionales en las superficies de los clientes.							■	■																															
	Contratación de un equipo de Community Managers.							■	■																															
	Diseño y confección de las marquesinas para ser colocadas en las superficies comerciales							■	■																															
	Diseño de folletos y soportes visuales							■	■																															
	Comunicación en los distintos soportes digitales																																							
	Implementación.																																							
	Seguimiento y control.														■													■										■		

Presupuesto

A continuación, se describen los presupuestos específicos por cada uno de los planes de acción. Se podrá apreciar el seccionamiento de acuerdo a los plazos y la correspondiente inversión referida a cada período de los 3 años contemplados para el plan estratégico.

Presupuesto Plan de acción 1: Incorporación de nuevas tecnologías para la mejora del proceso productivo del azúcar.

Actividades	Años			
	2022	2023	2024	
Clasificación de proveedores de tecnologías y maquinarias.	\$ 50.000			Total del plan 1
Elección y toma de contacto con los proveedores.	\$ 50.000			
Adquisición de las tecnologías.	\$ 35.000.000			
Incorporación e instalación de la maquinaria.		\$ 1.500.000		
Rediseño de los lineamientos y procesos productivos.	\$ 180.000			
Estipulación del nuevo sistema de abastecimiento.				
Definición de las políticas de desarrollo.				
Capacitación de los colaboradores.		\$ 2.250.000		
Implementación.		\$ 100.000	\$ 150.000	
Seguimiento y control de gestión.				
Presupuesto Total anual	\$ 35.280.000	\$ 3.850.000	\$ 150.000	

Presupuesto plan de acción 2: Visitas corporativas y capacitaciones a clientes

Actividades	Años			
	2022	2023	2024	
Diseño y confección del itinerario de visitas corporativas	\$ 95.000			Total plan 2
Diseño y programación de las capacitaciones a los clientes.				
Diseño de las invitaciones y armado de base de datos.				
Programación de las fechas y la coordinación para la utilización de los espacios e instalaciones de la planta.				
Reserva de pasajes aéreos para la gestión de las visitas.	\$ 2.500.000			
Reserva de estadía para las visitas (2días).				
Diseño e impresión de carpetas institucionales a ser entregadas en las visitas y capacitaciones	\$ 180.000			
Implementación.		\$ 300.000	\$ 300.000	
Seguimiento y control.		\$ 50.000	\$ 60.000	
Presupuesto Total anual	\$ 2.775.000	\$ 350.000	\$ 360.000	

Presupuesto plan de acción 3: Acciones promocionales y comerciales conjuntas

Actividades	Años				
	2022	2023	2024		
Definición de los lineamientos estratégicos del plan de comercialización.		\$ 350.000		Total plan 3	
Definición de las intervenciones promocionales en las superficies de los clientes.					
Contratación de un equipo de Community Managers.					
Diseño y confección de las marquesinas para ser colocadas en las superficies comerciales		\$ 180.000			
Diseño de folletos y soportes visuales para promocionar las compras y descuentos del producto en las superficies de los clientes corporativos.		\$ 180.000			
Comunicación en los distintos soportes digitales en las promociones que lleva adelante Grupo Ledesma junto al intermediario.		\$ 300.000	\$ 500.000		
Implementación.		\$ 300.000	\$ 400.000		
Seguimiento y control.		\$ 200.000	\$ 400.000		
Presupuesto Total		\$ 1.510.000	\$ 1.300.000		\$ 2.810.000

Análisis financiero

El análisis financiero se llevó adelante contemplando el objetivo general enfocado en el incremento del 4% de las ventas de la unidad estratégica del azúcar y en este sentido se tomó como referencia el ejercicio previo descrito por el caso donde Grupo Ledesma alcanzó una comercialización de 334.674 toneladas que estipulándolo en valor en euros asciende a 543,2 y aplicando el tipo de cambio se puede expresar en \$70.961,58. En ese escenario se considera entonces un ingreso por ventas de \$ 23.748.997.110.

Desde esa referencia se aplica el 4% como estimación de beneficio del plan siendo este un valor de \$ 949.959.884-

Para la configuración del esquema y flujo de fondos se contemplaron los siguientes lineamientos:

- Una proyección de comercialización en 36 meses y un incremento mensual del objetivo de 26.387.775.
- Una tasa de inflación proyectada en los años de aplicación del plan comenzando en el 2021 con un 50,9%, 2022: 72,6%, 2023: 60% y 2024: 47,8% (Infobae,2022).
- 1° año, sin ingresos derivados del plan de acción.
- 2° año, por producto de las acciones, los ingresos en la implementación se dan en el 6° mes (plan1), 1° mes (plan 2) y 4° (plan3). Para el trabajo y por un criterio de prudencia, se considera que ingreso comienza a darse desde el 4° del segundo año
- Inflación: Para el Ingreso: Se toma la estimación anual del año, sin tener en cuenta la estacionalidad, considerando la misma para cada mes en forma lineal, es decir a la estimación anual dividida en 12 meses.
- Inflación: Para los egresos: se consideran los costos y gastos, calculados en el año 1, ajustados por la inflación estimada para los años 2023 y 2024.
- Gastos administrativos: 10% por año de los costos totales del proyecto
- Gastos de comercialización: 3% por año de los costos totales + el 1% de las ventas correspondientes a la contribución municipal de Comercio e Industria - No se considera impuesto a los Ingresos Brutos por corresponder a la actividad de industria.

- Gastos de financiación: se considera, que se toman préstamos financieros para el proyecto.
- Pago de impuesto a las ganancias: Por criterio de simplificación del trabajo, se considera el 35 % (máxima alícuota) para cada año, sin considerar el quebranto que puede generarse períodos anteriores.
- Se consideran todos los egresos de fondos, como gastos y costos computables en el impuesto a las Ganancias, no se toman como activos amortizables

Flujo de Fondos: Ledesma	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Totales
Ingresos del plan de acción		\$ 235.067.573	\$ 366.646.648	\$ 601.714.221
Ingresos Totales	\$ -	\$ 235.067.573	\$ 366.646.648	\$ 601.714.221
Egresos del plan de acción 1	\$ 35.280.000	\$ 10.632.160	\$ 612.247	\$ 46.524.407
Egresos del plan de acción 2	\$ 2.775.000	\$ 966.560	\$ 1.469.392	\$ 5.210.952
Egresos del plan de acción 3	\$ -	\$ 4.170.016	\$ 5.306.138	\$ 9.476.154
Egresos Totales	\$ 38.055.000	\$ 15.768.736	\$ 7.387.777	\$ 61.211.513
Utilidad Bruta	-\$ 38.055.000	\$ 219.298.837	\$ 359.258.871	\$ 540.502.708
Gastos de Administración	\$ 3.805.500	\$ 1.576.874	\$ 738.778	\$ 6.121.151
Gastos de Comercialización	\$ 1.141.650	\$ 2.823.738	\$ 3.888.100	\$ 7.853.488
Gastos de Financiación	\$ 11.538.910	\$ 7.425.038	\$ 2.608.797	\$ 21.572.745
Gastos Totales	\$ 16.486.060	\$ 11.825.649	\$ 7.235.675	\$ 35.547.384
Utilidad antes de Impuestos	-\$ 54.541.060	\$ 207.473.188	\$ 352.023.196	\$ 504.955.324
Impuesto a las Ganancias - 35%	\$ -	\$ 72.615.616	\$ 123.208.119	\$ 195.823.734
Utilidad Neta	-\$ 54.541.060	\$ 134.857.572	\$ 228.815.077	\$ 309.131.589

Como indicadores para advertir la viabilidad y conveniencia de aplicación e inversión en este plan estratégico se consideran los siguientes:

ROI:

Aquí se establecen los siguientes parámetros,

- beneficios: \$ 309.131.589
- inversión \$ 61.211.513
- Aplicando la fórmula (beneficios - inversión/inversión) x 100.

Se advierte un retorno de 405%. Esto significa que por cada \$1 invertido en este plan Grupo Ledesma tendrá una retribución de 4,05 pesos.

VAN: \$16.102.420

- Esto significa que el plan es viable a partir del cumplimiento de la regla de aceptación de la VAN >0 .

TIR: 70%

- Aquí nuevamente se aprecia la viabilidad del plan considerando que se cumple con el requerimiento de aceptación de la TIR siendo esta mayor a cero y al mismo tiempo mayor a la tasa de referencia tomada desde el Banco Central de 53%.

Conclusiones finales y recomendaciones

El desarrollo de un plan estratégico implica un esfuerzo constante de alineación de toda la compañía, ya que se impulsa a un análisis en detalle de toda su estructura, su desempeño, estrategias y actividades, pudiendo poner en evidencia los desvíos, fugas y falencias, como así también la búsqueda de competencias distintivas y ventajas competitivas.

En el caso que aquí se abordó, Grupo Ledesma presentaba una primera instancia una idea de compañía a la que es difícil encontrarle ciertas falencias, sin embargo, en el aspecto comercial de vinculación BtoB (empresa a empresa), se advirtió un desfasaje, como así también un descuido al trabajar de forma tradicional su estrategia funcional de comercialización, dejando en un espacio abierto la metodología y formas de vinculación con sus clientes corporativos.

Esta vinculación se da pura y exclusivamente por los canales tradicionales de distribución y comercialización sin generar un acercamiento y un fortalecimiento del relacionamiento con este público determinante. Es por ello que, desde la perspectiva del profesional de la Administración, utilizando la herramienta planificación estratégica se definió una intervención sustentada desde la estrategia de diferenciación y penetración de mercado, buscando reforzar y revitalizar la comercialización del azúcar por parte de los clientes corporativos (intermediarios). Para esto, se diseñó el plan basado en 3 lineamientos concretos que se escalonan desde la producción, la vinculación corporativa y acciones comerciales que fomenten el trabajo conjunto entre la organización y estos clientes.

A partir de la implementación de lo diseñado, Grupo Ledesma experimentará un mantenimiento y al mismo tiempo un incremento de su unidad estratégica azucarera sabiendo de las diversas amenazas referidas al cambio de consumo en los distintos segmentos respecto a la percepción del azúcar como un insumo que se encuentra perdiendo potencialidad de

comercialización, y en ese sentido poder focalizar las fuerzas comerciales desde un trabajo de relacionamiento corporativo, se vuelve entonces un factor clave de diferenciación y garantía de penetración.

Recomendaciones

Integrado y para complementar el plan propuesto sería funcional desarrollar una plataforma digital de seguimiento donde los clientes corporativos puedan gestar su propio monitoreo, no solamente con fichajes de pedidos y recomendaciones, sino también para el intercambio de opiniones institucionales, que abran la interacción más allá de la faceta comercial.

En línea con la recomendación anterior, sería importante también diseñar un tablero de control que se encuentre integrado a la plataforma y de esta manera los clientes puedan hacer un seguimiento mucho más específico de su propia gestión y la vinculación generada con Grupo Ledesma. Finalmente, se le sugiere a la organización mantener las actividades más allá de la finalización en el año 2024 para que intervenciones tales como las visitas corporativas y las capacitaciones a clientes puedan ser un denominador común con cierta frecuencia que mantenga afluente su relacionamiento, al igual que las acciones comerciales conjuntas.

Referencias

Banco Mundial (2021). Argentina: panorama general. Disponible en: <https://bit.ly/2WyEud7>

Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (2021). Participación en la industria de alimentos y bebidas. Disponible en: <http://www.cipa.org.ar/estadisticas>

Chirinos Cuadrados, C y Rosado Samaniego, J (2016) Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/3374/337450992008/html/>

Indec (2022) Índice de precios al consumidor (IPC). Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf.

Infobae (2022) Suba de retenciones: necesitado de dólares, el Gobierno enfrenta una decisión que reaviva su pelea con el campo. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2022/03/15/suba-de-retenciones-necesitado-de-dolares-el-gobierno-enfrenta-una-decision-que-reaviva-su-pelea-con-el-campo/>

Iprofesional (2022). El dólar, tras el acuerdo con el FMI: qué precio puede alcanzar este año, según 40 consultoras. Disponible en: <https://www.iprofesional.com/economia/358495-nuevo-precio-del-dolar-2022-conoce-el-pronostico-de-40-expertos>.

Kantar (2022) Vivir de manera más sustentable. Disponible en: <https://presentarse.com/kantar-vivir-de-manera-mas-sustentable/>

Ley 18.284. Código alimentario Argentino. Capítulo X: Alimentos azucarados. Disponible en: <https://bit.ly/3a0Jc6l>

Ramirez Arroyave, N (2017) Diseño de estrategias para el posicionamiento de m3m s.a.s como fabricante de molinos para la industria azucarera en Colombia. Disponible en: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11435/CB-0574781.pdf;jsessionid=BD7D28CF8DA66D6C3803E4B448F63D53?sequence=1>

Hill, C. y Jones, G. (2015). *Administración estratégica, un enfoque gerencial*. México: McGrawHill.

Porter, M. (2016). *Lo esencial en la gestión empresarial*. Barcelona: Profit.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2015). *El plan estratégico en la práctica*. España: ESIC.

Peteraf, Gamble, Strickland y Thomson (2012) *Administración Estratégica. Teoría y casos*. Decimoctava edición. . McGraw-Hill. México